

Perencanaan Strategi Pemasaran Minuman Sari Apel “Dewata” dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix****Marketing Strategic Planning of “Dewata” Apple Beverages using Quantitative Strategic Planning Matrix Method***

Siti Asmaul Mustanirah*, Chafida Rofiatul Chasnaq, Imam Santoso
Department of Agro-industrial Technology, Faculty of Agricultural Technology
University of Brawijaya, Malang, Indonesia
*asmaul_m@yahoo.com

Received: 27th January, 2016; 1st Revision: 04th March, 2016; 2nd Revision: 17th March, 2016; Accepted: 19th March, 2016

Abstrak

Salah satu industri olahan apel di Kota Batu yang berkembang saat ini adalah CV Segar Buah Utama yang memproduksi minuman sari buah apel “Dewata” dengan kondisi persaingan yang cukup ketat dengan berbagai merek dan harga jual. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal CV Segar Buah Utama, merumuskan alternatif strategi pemasaran, serta memformulasikan prioritas strategi pemasaran minuman sari apel “Dewata”. Metode analisa menggunakan pendekatan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian menunjukkan pada Matriks IFE bahwa CV Segar Buah Utama belum memiliki kekuatan yang cukup untuk mengatasi kelemahan. Matriks EFE menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif mengambil keuntungan dari peluang dan meminimalkan efek dari ancaman dalam industri minuman sari apel. Hasil Matriks IE menunjukkan kondisi *Growth and Stability*. Formulasi strategi yang diterapkan oleh CV Segar Buah Utama adalah *market penetration and product development strategy*. Prioritas alternatif strategi pemasaran minuman sari apel “Dewata” yaitu (1) Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari apel “Dewata”, (2) Meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan pelayanan perusahaan, dan (3) Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi.

Kata kunci: sari apel, pemasaran, strategi, SWOT, QSPM

Abstract

One of apple processing industry development in Kota Batu is CV Segar Buah Utama which produces “Dewata” apple beverages with high competitiveness arising among many brands and lower selling prices. The goals of this research are to analyse the internal and external factor of CV Segar Buah Utama, formulating alternative marketing strategy, as well as priorities of “Dewata” apple beverages marketing strategies. The method of analysis is *Quantitative Strategic Planning Matrix*. The results showed that IFE Matrix indicates the inability of CV Segar Buah Utama to overcome weakness. EFE Matrix indicates the company's ineffectivity to take advantage of opportunities and minimize the effect of the threat in this industry. Based on the IE Matrix, CV Segar Buah Utama is at the stage of *Growth and Stability*. Formulation of the strategy should be applied is the *market penetration and product development strategy*. The priority of alternative marketing strategies of “Dewata” apple beverages includes increasing the word of mouth marketing to consumer and distributor with prove the quality of “Dewata” apple beverages, increase the competitiveness through product's quality and the consumer services, as well as optimizing raw materials and minimizing production cost.

Keywords: apple beverage, marketing, strategy, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Salah satu industri olahan apel yang berada di Kota Batu adalah CV Segar Buah Utama yang memproduksi minuman sari buah apel merek “Dewata”. Kapasitas produksi per hari sebanyak 750 dus minuman sari apel yang berisi 24 *cup* minuman sari apel kemasan 120 ml.

Minuman sari apel “Dewata” sebagian besar didistribusikan di Malang dan sebagian di wilayah Kediri dan Banyuwangi. Tipe saluran

distribusi ialah tidak langsung dengan satu saluran distribusi melalui toko dan pusat oleh-oleh di wilayah Malang Raya. Persaingan timbul di tengah banyaknya merek dan harga jual yang lebih rendah, sehingga perusahaan dituntut bersaing di antara produsen lain yang lebih dahulu memasarkan produknya.

Perencanaan strategi pemasaran minuman sari apel “Dewata” dilakukan agar usaha dapat bersaing dan bertahan di masa yang akan datang. Salah satu metode untuk perencanaan strategi

adalah QSPM. QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan alternatif strategi berdasarkan urutan prioritasnya (Kristianto, 2012). Kelebihan metode QSPM ialah meminimalkan diabaikannya faktor eksternal dan internal (Yuliawati, 2008). Metode QSPM diharapkan dapat mengatasi masalah pemasaran khususnya persaingan antar produsen sejenis dengan menyusun prioritas alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal CV Segar Buah Utama, merumuskan alternatif strategi pemasaran, serta memformulasikan prioritas strategi pemasaran minuman sari apel "Dewata".

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan selama 7 bulan yaitu pada bulan Oktober 2014 hingga April 2015. Pengambilan data penelitian dilakukan di CV Segar Buah Utama yang terletak di Jalan Atmorejo Dusun Cangar, Desa Bulukerto, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Pemilihan objek penelitian dilakukan dengan sengaja (*purposive*) dengan mempertimbangkan bahwa CV Segar Buah Utama merupakan industri minuman sari apel yang membutuhkan perencanaan strategi untuk pemasaran produknya. Pengolahan data penelitian dilakukan di Laboratorium Komputasi dan Analisis Sistem, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden CV Segar Buah Utama dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik responden	Kelompok	Angka	%
Jenis kelamin	Pria	2	50
	Wanita	2	50
Usia	21-30 tahun	1	25
	41-50 tahun	1	25
	>50 tahun	2	50
Pendidikan terakhir	SMA	2	50
	S1	2	50
Masa kerja	>2 tahun	4	100

Sumber: Data Primer (2015)

Pada Tabel 1 jumlah responden pria sama dengan wanita (50%). Berdasarkan usia, kepala bagian terbanyak berusia lebih dari 50 tahun (50%). Direktur dan setiap kepala bagian

memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA sederajat (50%) dan S1 sederajat (50%). Masa kerja responden seluruhnya lebih dari 2 tahun (100%).

Identifikasi Faktor Internal

1. Kekuatan

a. Kualitas produk

Kualitas produk diperoleh melalui perebusan hingga mendidih yang menghasilkan minuman sari apel yang alami tanpa pengawet. Bahan baku yang berasal dari buah segar menyebabkan proses produksi harus dilakukan dalam keadaan panas. Ketepatan komposisi bahan tambahan seperti air dan gula murni juga menentukan kualitas produk.

b. Sertifikat dan perizinan

Perizinan yang dimiliki oleh CV Segar Buah Utama antara lain HO, SIUP, TDP, TDI, NPWP, P-IRT, dan sertifikat halal. HO nomor 530.08/100/HO/422.208/2012. SIUP memiliki nomor 510/072/422.208/SIUP K 56/2012. TDP nomor 13.38.3.47.00114. TDI nomor 530/019/422.208/TDI/2012. NPWP ialah 31.466.556.3.628.000. P-IRT No. 2 14 3579 01 387. Sertifikat halal nomor 07160016740413.

c. Kualitas bahan baku

Buah apel yang digunakan hanyalah Apel Manalagi, karena rasanya bisa dipastikan manis sepenuhnya. Bahan baku yang dikhususkan hanya pada buah apel jenis manalagi menghasilkan minuman sari apel yang memiliki rasa 100% manis.

d. Lokasi perusahaan ditinjau dari bahan baku

Lokasi CV Segar Buah Utama cukup strategis, karena dekat dengan perkebunan apel sebagai bahan baku minuman sari apel yang diproduksi. Lokasi yang dekat dengan bahan baku juga memungkinkan untuk rekrutmen karyawan yang memahami cara pengolahan buah apel, sehingga perusahaan dapat meminimalisir biaya rekrutmen karyawan karena sumber daya manusia telah tersedia di sekitar pabrik.

e. Penggunaan Teknologi Tepat Guna

Proses produksi semi otomatis menggunakan ekstruder untuk mengecilkan ukuran buah apel, blender untuk

menghancurkan buah apel menjadi puree, mixer untuk mengaduk bahan, tabung pemanas untuk mendidihkan minuman sari apel, dan *cup filling-sealing machine* untuk mengisi dan mengemas minuman sari apel ke dalam *cup* dapat memperlancar produksi.

2. Kelemahan

a. Kualitas tenaga kerja

Manajemen sumber daya manusia yang masih menerapkan administrasi yang sederhana menyebabkan pencatatan terhadap keuangan, personalia, dan produksi masih kurang lengkap. Karyawan yang dimiliki hanya menjalankan tugas sesuai dengan yang diberikan, tanpa adanya motivasi mengembangkan perusahaan.

b. Media iklan

Media iklan melalui promosi kepada ibu-ibu PKK di lingkungan sekitar pabrik, menyebarkan brosur, membuat banner, melakukan negosiasi kepada toko oleh-oleh di wilayah Malang Raya serta distributor. Promosi belum maksimal karena iklan disebar oleh distributor, sehingga perusahaan tidak memiliki program terkait periklanan minuman sari apel "Dewata".

c. Desain kemasan yang serupa dengan produk sejenis

Minuman sari apel "Dewata" tidak mempunyai desain kemasan yang berbeda dari produk pesaing, sehingga konsumen kurang memperhatikan merek minuman sari apel yang dibeli. Pesaing yang menawarkan desain yang unik merupakan ancaman bagi CV Segar Buah Utama. Kemasan minuman sari apel "Dewata" memiliki desain yang hampir sama sehingga kurang tampak perbedaan yang dapat dijadikan sebagai ciri khas, yaitu *background* berwarna hijau dengan gambar apel.

d. Penggunaan teknologi informasi

Administrasi terhadap Penjualan minuman sari apel "Dewata" dilakukan dengan pencatatan berkala secara manual setiap hari terhadap arus kas masuk dan keluar serta adanya rekapitulasi setiap bulan. Perusahaan juga belum bekerja sama dengan pihak-pihak seperti media massa, padahal media massa merupakan mitra utama dalam menjalankan kegiatan promosi

produk perusahaan.

e. Umur simpan produk

Umur simpan minuman sari apel "Dewata" maksimal 1 tahun. CV Segar Buah Utama tidak dapat menyediakan stok dalam jumlah besar dikarenakan umur simpan yang relatif singkat. Tidak adanya stok minuman sari apel "Dewata" dalam momen tertentu seperti saat liburan hari raya atau saat musim liburan sekolah mengakibatkan adanya beberapa permintaan yang tidak dapat terpenuhi.

Identifikasi Faktor Eksternal

1. Peluang

a. Perkembangan pariwisata Kota Batu

Industri makanan dan minuman olahan apel menunjukkan pertumbuhan dibandingkan 3 tahun sebelumnya, yaitu sebesar 6,57%. Hal ini menjadi peluang untuk mengembangkan minuman sari apel "Dewata". Berdasarkan data statistik tahun 2009, jumlah kunjungan wisata Kota Batu selalu mengalami peningkatan setidaknya sebesar 2% pertahunnya, menandakan bahwa sektor pariwisata sudah mulai meningkat dan secara otomatis akan meningkatkan peluang pasar minuman sari apel "Dewata".

b. Bantuan pemerintah daerah terhadap usaha kecil dan menengah

CV Segar Buah Utama berkontribusi meningkatkan pendapatan daerah Kota Batu. Pemerintah Kota Batu berperan dalam membantu pelaksanaan kegiatan usaha, misalnya dengan diselenggarakannya *workshop*. Kebijakan pemerintah menjadi peluang bagi sektor industri minuman sari apel, seperti kemudahan mendapatkan izin.

c. Minuman sari apel sebagai oleh-oleh khas Kota Batu

Kota Batu merupakan daerah yang terkenal dengan buah apel. Minuman sari apel telah dikenal luas oleh konsumen dalam negeri, sehingga merupakan salah satu peluang bagi CV Segar Buah Utama untuk mengembangkan produk minuman sari apel "Dewata" baik dari segi kualitas rasa maupun desain kemasannya.

d. Ketersediaan bahan baku

Buah apel yang dipetik sendiri dari

kebun milik CV Segar Buah Utama dan kebun lain milik pemasok yang tersebar puluhan di Kota Batu serta di wilayah Pujon, Wonokoyo, dan Nongkojajar yang berjumlah 12 kebun mampu memasok kebutuhan buah apel hingga 60 ton setiap harinya. Ketersediaan buah apel yang melimpah ini menjadi salah satu peluang perusahaan yang menjadikannya keunggulan dibandingkan pesaing.

e. Asosiasi industri

Asosiasi industri seperti Asosiasi Pengusaha Kota Batu (APKB) merupakan sarana untuk memperluas promosi. Asosiasi usaha merupakan media promosi yang tidak membutuhkan biaya besar namun efektif untuk menginformasikan tentang minuman sari apel "Dewata" dan dapat mencari distributor di wilayah baru.

2. Ancaman

a. Pengembangan pasar ke luar wilayah

Kesulitan ekspansi pasar merupakan salah satu tantangan yang dihadapi CV Segar Buah Utama. Hal tersebut dikarenakan selama ini pemasaran yang dilakukan sebagian besar hanya menunggu konsumen yang datang ke Kota Batu. CV Segar Buah Utama perlu mengembangkan pasar yang dapat meningkatkan penjualan minuman sari apel "Dewata".

b. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi

Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi memberikan ancaman karena akan mempengaruhi besarnya biaya produksi yang harus dikeluarkan. Biaya produksi yang meningkat tentunya akan berdampak pada harga jual minuman sari apel "Dewata" yang ditawarkan kepada konsumen. Jika harga jual dinaikkan terlalu tinggi dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap permintaan minuman sari apel "Dewata" dan konsumen akan mencari produk lain yang memiliki harga jual lebih rendah.

c. Keadaan alam tidak dapat diprediksi

Penjualan minuman sari apel "Dewata" mengalami penurunan terendah di bulan Januari karena keterbatasan bahan baku yang disebabkan oleh musim hujan. Bulan Mei cenderung naik karena bahan baku dapat dikontrol sei-

ring penanganan kebun apel sehingga berpengaruh pada penjualan minuman sari apel "Dewata" yang cenderung naik.

d. Banyaknya produk sejenis

Produk pesaing didistribusikan melalui outlet yang dimiliki sendiri. Pemasaran dilakukan melalui etalase agar konsumen dapat melihat secara langsung produk yang ditawarkan langsung dari produsen tanpa adanya perantara. Produk pesaing juga dipromosikan melalui pameran dan kerjasama dengan *event* tertentu. Beberapa pesaing yang cukup mendominasi pasar minuman sari apel ialah merek Siiplah, Brosem, dan Flamboyan.

Matriks Internal Factor Evaluation dan External Factor Evaluation

Berdasarkan Matriks IFE, total skor Matriks IFE CV Segar Buah Utama sebesar 2,48. Nilai ini berada di bawah rata-rata nilai skor matriks IFE yaitu 2,5; mengindikasikan bahwa CV Segar Buah Utama belum memiliki kekuatan yang cukup untuk dapat mengatasi kelemahan perusahaan. Kekuatan utama hanyalah dalam hal kualitas produk dengan nilai rerata tertimbang sebesar 0,56. Desain kemasan yang serupa dengan produk sejenis merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh terbesar terhadap CV Segar Buah Utama yang ditunjukkan dengan nilai rerata tertimbang sebesar 0,11.

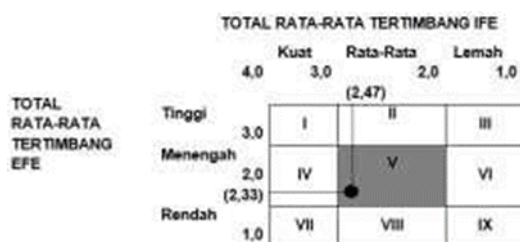
Berdasarkan Matriks EFE, total skor CV Segar Buah Utama sebesar 2,33. Nilai ini berada di bawah rata-rata yaitu 2,5; mengindikasikan bahwa CV Segar Buah Utama belum secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan efek dari ancaman yang muncul. Peluang utama hanyalah perkembangan pariwisata Kota Batu dengan nilai rerata tertimbang sebesar 0,45. Ancaman utama ialah fluktuasi harga bahan pembantu dan energi yang ditunjukkan dengan nilai rerata tertimbang sebesar 0,18.

Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks IE adalah suatu cara untuk memformulasikan strategi alternatif berdasarkan pada 2 dimensi kunci, yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y (Dwiastuti, 2008). Matriks EFE kemudian dipetakan ke dalam matriks IE seperti pada Gambar 1. CV Segar Buah Utama berada di kuadran V yaitu

Growth and Stability.

Formulasi strategi yang sebaiknya diterapkan oleh CV Segar Buah Utama adalah *market penetration and product development strategy*. Strategi penetrasi pasar digunakan untuk mempercepat penjualan minuman sari apel “Dewata” dengan mengikuti asosiasi industri kecil menengah minuman sari apel serta menambah distributor di Jawa Tengah dan Jawa Barat. Strategi juga dilakukan melalui periklanan di televisi serta internet. CV Segar Buah Utama juga dapat menjalankan strategi pengembangan produk guna meningkatkan kualitas minuman sari apel “Dewata”.



Gambar 1. Matriks Internal–Eksternal

Strategi ini dapat dilakukan dengan membuat minuman sari apel “Dewata” kemasan botol. Tujuan penambahan produk kemasan botol untuk mengoptimalkan kapasitas produksi serta melengkapi produk minuman sari apel “Dewata” yang sudah ada di pasaran. Produk tersebut bisa dijual pada segmen pasar yang telah dituju ataupun pasar di wilayah geografis baru.

Matriks SWOT

Hasil perumusan alternatif strategi kekuatan dan peluang (SO), kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST), serta kelemahan dan ancaman (WT) dapat dilihat pada Tabel 2.

1. Strategi SO

- Meningkatkan kerjasama dengan beberapa tempat wisata petik apel.

Saat ini, CV Segar Buah Utama telah menjalin kerja sama dengan Batu Agro Apel, salah satu wisata petik apel di Kecamatan Bumiaji. Pihak wisata petik apel menjual minuman sari apel “Dewata” secara eceran atau dalam kemasan kardus. Diharapkan CV Segar Buah Utama dapat menambah pangsa pasar ke tempat wisata petik apel lain karena wisata petik apel dapat merekomendasikan minuman sari apel “Dewa-

ta” sebagai oleh-oleh ketika wisatawan selesai berwisata petik apel atau pemasangan iklan di tempat tersebut.

- Mempertahankan kualitas minuman sari apel “Dewata”

Saat ini, kualitas produk diperoleh dengan proses produksi melalui perebusan hingga mendidih menghasilkan minuman sari apel yang alami tanpa bahan pengawet. Penggunaan bahan baku yang berasal dari buah segar inilah yang menyebabkan seluruh proses produksi harus dilakukan dalam keadaan panas. Ketepatan komposisi bahan tambahan seperti air dan gula murni juga menjadi faktor yang menentukan kualitas minuman sari apel “Dewata” terus terjaga hingga saat ini. Implementasi strategi ini diharapkan dapat menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas minuman sari apel “Dewata” yang diharapkan.

- Mengembangkan minuman sari apel “Dewata” dalam kemasan botol

Hampir semua jenis minuman sari apel, termasuk minuman sari apel “Dewata” menggunakan kemasan *cup* ukuran 120. Adanya variasi kemasan diharapkan dapat membuat konsumen terkesan karena belum banyak industri minuman sari apel yang mengemas produknya dalam kemasan botol, selain itu konsumen juga dapat memilih kemasan yang sesuai dengan kebutuhan, tidak terpaku pada kemasan *cup* saja.

2. Strategi WO

- Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari apel “Dewata”

Rasa yang enak mendorong konsumen menceritakan pengalamannya kepada kerabat, rekan, relasi, dan lain-lain. Promosi yang dapat dilakukan antara lain iklan di media cetak yang sesuai dengan sasaran pasar seperti di tabloid pariwisata yang dicetak oleh Pemerintah Kota Batu atau katalog pariwisata. CV Segar Buah Utama dapat bekerjasama dengan tabloid yang memiliki asosiasi dengan Pemerintah Kota Batu. Selain itu, publisitas juga dapat dilakukan di jaringan radio setempat untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar keberadaan

- minuman sari apel “Dewata” diketahui secara luas.
- b. Memperbaiki desain dan kemasan minuman sari apel “Dewata”
- Desain label yang serupa antara satu merek dengan merek yang lain, yaitu *background* berwarna hijau dengan gambar apel. Perbaikan dapat dilakukan dengan mengubah logo atau warna menjadi berbeda dengan produk serupa. Diharapkan dengan strategi memperbaiki desain dan kemasan tersebut konsumen dapat lebih memilih minuman sari apel “Dewata” karena tertarik dengan desain kemasan yang unik dan berbeda dari merek yang lain.
2. Strategi ST
- a. Memperluas wilayah pemasaran dengan distributor
- Saat ini lokasi pendistribusian minuman sari apel “Dewata” sebagian besar masih dilakukan di sekitar Malang Raya. CV Segar Buah Utama perlu menyalurkan minuman sari apel “Dewata” ke wilayah-wilayah yang belum terjangkau dengan bantuan distributor sehingga dapat meningkatkan ketersediaan produk di pasaran, didukung dengan jumlah distributor yang cukup banyak dimiliki CV Segar Buah Utama saat ini.
- b. Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi
- Bahan baku yang dibutuhkan dalam sekali proses produksi sebanyak 100 kg buah apel setiap harinya. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi mempengaruhi biaya produksi. Strategi ini diharapkan mampu mengatasi harga bahan pembantu dan energi yang tidak stabil.
- c. Meningkatkan daya saing melalui kualitas dan pelayanan perusahaan.
- Persaingan dalam industri minuman sari apel tergolong cukup tinggi karena industri ini sudah bertahun-tahun ditekuni oleh masyarakat Kota Batu. Beberapa pesaing yang cukup mendominasi pasar minuman sari apel

Tabel 2. Matriks SWOT

	<i>Strength – S</i>		<i>Weakness – W</i>	
	Internal		Eksternal	
	1. Kualitas produk	1. Kualitas tenaga kerja	2. Media iklan	
	2. Sertifikat dan perizinan	2. Desain kemasan yang serupa dengan produk sejenis	4. Penggunaan teknologi informasi	
	3. Kualitas bahan baku	4. Umur simpan produk		
	4. Lokasi perusahaan ditinjau dari bahan baku			
	5. Penggunaan teknologi tepat guna			
<i>Opportunity – O</i>	Strategi SO		Strategi WO	
1. Perkembangan pariwisata Kota Batu	1. Meningkatkan kerjasama dengan wisata petik apel	1. Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen & distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari apel “Dewata”	2. Memperbaiki desain dan kemasan minuman sari apel “Dewata”	
2. Bantuan pemerintah daerah terhadap UKM	2. Mempertahankan kualitas minuman sari apel “Dewata” untuk menjaga kepercayaan pelanggan			
3. Minuman sari apel sebagai oleh-oleh khas Kota Batu	3. Mengembangkan produk dalam kemasan botol			
4. Ketersediaan bahan baku				
5. Asosiasi industri				
<i>Threat – T</i>	Strategi ST		Strategi WT	
1. Pengembangan pasar keluar wilayah	1. Memperluas wilayah pemasaran dengan distributor	1. Menjaga kemitraan dengan distributor	2. Memanfaatkan <i>event</i> atau acara yang ada di Kota Batu dengan mendukung atau menjadi donator untuk mengenalkan minuman sari apel “Dewata”	
2. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi	2. Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi			
3. Keadaan alam yang tidak dapat diprediksi	3. Meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan pelayanan perusahaan			
4. Banyaknya produk sejenis				

ialah merek Siiplah, Brosem, dan Flamboyan. Oleh karena itu, CV Segar Buah Utama harus merumuskan prosedur untuk mencapai kualitas minuman sari apel “Dewata” seperti yang diharapkan oleh konsumen untuk memperoleh keunggulan bersaing

3. Strategi WT

a. Menjaga kemitraan dengan distributor

Kesulitan untuk melakukan ekspansi pasar merupakan salah satu tantangan yang dihadapi CV Segar Buah Utama. Menjaga kemitraan dengan distributor yang Distributor perusahaan dapat melakukan sosialisasi dan pengenalan produk minuman sari apel “Dewata” untuk meyakinkan konsumen akan kualitas produk, sehingga perusahaan wajib menjaga hubungan baik dengan seluruh distributor. Pemberian bonus juga perlu dilakukan untuk meningkatkan angka penjualan di masing-masing distributor.

b. Menfaatkan *event* atau acara yang ada di Kota Batu

Memfaatkan *event* atau acara yang ada di Kota Batu dengan mendukung atau menjadi donatur untuk mengenalkan minuman sari apel “Dewata” dapat dilakukan untuk menghadapi persaingan minuman sari apel di Kota Batu. Saat ini, banyak acara digelar di Kota Batu sebagai wujud promosi terhadap wisatawan domestik maupun mancanegara, seperti karnaval budaya, pertunjukan musik, atau peringatan *event* tahunan seperti hari jadi Kota Batu. Kegiatan seperti

itu dapat dimanfaatkan oleh CV Segar Buah Utama untuk mengenalkan minuman sari apel “Dewata” karena pada saat tersebut banyak wisatawan yang datang maupun masyarakat Kota Batu yang berkumpul.

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Prioritas strategi ialah urutan pelaksanaan strategi yang dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu dengan hasil ditunjukkan dalam Tabel 3. Prioritas strategi yang diterapkan oleh CV Segar Buah Utama antara lain:

1. Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari apel “Dewata”.

Promosi minuman sari apel “Dewata” belum maksimal karena mayoritas iklan merupakan iklan yang disebar oleh distributor. Salah satu cara efektif untuk meyakinkan konsumen akan kualitas minuman sari apel “Dewata” adalah dari pengalaman konsumen yang telah mengkonsumsi minuman sari apel “Dewata” sebelumnya.

Word of mouth marketing mengamarkan komunikasi yang berbunga dengan keunggulan atau pengalaman membeli atau menggunakan produk atau jasa (Kotler dan Keller, 2008). Semakin banyak perusahaan membentuk jaringan penjualan, maka semakin besar peluang untuk berhasil dalam menjual. Jaringan penjualan menggunakan media promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) sebagai media promosi (Febryan, 2010).

Tabel 3. Prioritas strategi pemasaran minuman sari apel “Dewata” berdasarkan QSPM

Alternatif strategi	Total TAS	Prioritas
Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari apel “Dewata”	6,49	1
Meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan pelayanan perusahaan	6,45	2
Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi	6,33	3
Memfaatkan <i>event</i> atau acara yang ada di Kota Batu dengan mendukung atau menjadi donatur untuk mengenalkan minuman sari apel “Dewata”	6,23	4
Memperluas wilayah pemasaran dengan distributor	6,11	5
Mempertahankan kualitas minuman sari apel “Dewata” untuk menjaga kepercayaan pelanggan	6,00	6
Memperbaiki desain kemasan minuman sari apel “Dewata”	5,87	7
Meningkatkan kerjasama dengan wisata petik apel	5,72	8
Mengembangkan produk dalam kemasan botol	5,72	9
Menjaga kemitraan dengan distributor	5,68	10

Promosi yang dapat dilakukan antara lain iklan di media cetak seperti di tabloid pariwisata yang dicetak oleh Pemerintah Kota Batu atau katalog pariwisata. CV Segar Buah Utama dapat bekerjasama dengan tabloid yang memiliki asosiasi dengan Pemerintah Kota Batu. Selain itu, publisitas dapat dilakukan di jaringan radio setempat untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar keberadaan minuman sari apel “Dewata” diketahui secara luas. Ketika konsumen mengetahui promosi yang diberikan melalui *event* tertentu maka mempermudah konsumen untuk mengetahui produk tersebut (Evelina et al., 2012). Minuman sari apel menjadi tradisi bagi wisatawan sebagai buah tangan khas bila berkunjung ke Kota Batu. Wisatawan menjadikan minuman sari apel sebagai oleh-oleh karena buah apel merupakan ikon dari Kota Batu (Sa’adah, 2014).

2. Meningkatkan daya saing melalui kualitas dan pelayanan perusahaan

Pesaing yang mendominasi pasar minuman sari apel ialah merek Siiplah, Brosem, dan Flamboyan. CV Segar Buah Utama selalu mempertahankan kualitas dengan menggunakan buah apel segar dan gula pasir murni sehingga diharapkan loyalitas pelanggan masih terjaga hingga saat ini. Untuk meningkatkan citra CV Segar Buah Utama di tengah situasi persaingan yang semakin ketat, maka kualitas minuman sari apel “Dewata” dan pelayanan terhadap konsumen baik saat penjualan maupun pasca penjualan harus selalu ditingkatkan dan dipertahankan. CV Segar Buah Utama harus merumuskan prosedur untuk mencapai kualitas minuman sari apel “Dewata” seperti yang diharapkan oleh konsumen untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Minuman sari apel tergolong minuman sari buah karena dalam pembuatan minuman sari apel secara umum yakni dengan cara perebusan buah apel (Khurniyati dan Estiasih, 2015). Strategi pengembangan produk ialah suatu strategi mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk saat ini atau pengembangan produk yang baru (David, 2006). Kualitas produk dan kepuasan pelanggan muncul akibat persaingan antara perusahaan lama dan perusahaan pendatang baru (Febryan, 2010).

3. Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi

CV Segar Buah Utama membutuhkan pasokan 100 kg buah apel setiap harinya. Menurut Kusumawati et al. (2013) harga Apel Manalagi terendah yang pernah ada di pasaran hanya berkisar antara Rp4.000,00/kg hingga Rp5.000,00/kg. Ketika produktivitas apel cenderung menurun, maka pengelolaan bahan baku harus dilakukan sebaik mungkin untuk menghindari biaya yang tidak diperlukan.

Permasalahan di atas dapat diatasi dengan menjaga persediaan bahan baku buah apel segar yang berada di gudang penyimpanan agar dapat memenuhi kebutuhan produksi, meningkatkan jumlah pemesanan bahan baku untuk mendapatkan harga yang lebih murah, serta dapat juga diatasi dengan mencari pemasok lain yang menawarkan harga lebih murah. Pembelian bahan baku dari pemasok dilakukan setiap hari dengan sistem pembayaran tunai untuk bahan baku yang sesuai dengan kualitas.

Pemasok yang dipilih saat pembelian bahan baku ialah pemasok yang menawarkan kualitas yang sesuai dengan standar bahan baku CV Segar Buah Utama dan menawarkan harga yang bersaing. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi dapat mempengaruhi biaya produksi minuman sari apel “Dewata”. Strategi ini diharapkan mampu mengatasi harga bahan pembantu dan energi yang tidak stabil. Melakukan efisiensi biaya produksi merupakan salah satu cara agar CV Segar Buah Utama dapat mempertahankan harga.

Tujuan mempertahankan harga ialah untuk mempertahankan pelanggan dan menarik konsumen yang baru. Kelemahan dan hambatan dalam pengelolaan usaha kecil umumnya berkaitan dengan faktor internal dari usaha kecil itu sendiri (Tohar, 2007). Berdasarkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*), sebuah perusahaan mendesain dan menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas yang diterima konsumen pada biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya (Evans and Lindsay, 2007).

KESIMPULAN

1. Kekuatan utama CV Segar Buah Utama ialah kualitas produk. Kelemahan utama yang

- dimiliki ialah kemasan yang serupa dengan produk sejenis. Peluang utama ialah perkembangan pariwisata Kota Batu. Ancaman utama perusahaan adalah fluktuasi harga bahan pembantu dan bahan bakar.
2. Matriks IFE menunjukkan bahwa CV Segar Buah Utama belum memiliki kekuatan yang cukup untuk mengatasi kelemahan. Matriks EFE menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif mengambil keuntungan dari peluang dan meminimalkan efek dari ancaman dalam industri minuman sari apel. Hasil Matriks IE diperoleh kesimpulan bahwa saat ini CV Segar Buah Utama berada pada tahap *Growth and Stability*. Formulasi strategi yang diterapkan oleh CV Segar Buah Utama adalah *market penetration* dan *product development strategy*.
 3. Prioritas alternatif strategi pemasaran minuman sari apel "Dewata" melalui pengolahan QSPM berturut-turut yaitu
 - a. Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari apel "Dewata",
 - b. Meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan pelayanan perusahaan,
 - c. Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi.
- Varietas. *Jurnal Pangan dan Agroindustri*. 3(2): 523-529.
- Kotler, P dan Keller, KL. (2008). *Manajemen Pemasaran: Edisi 13 Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Kristianto, KH. (2012). *Analisis dan Usulan Perbaikan Sistem Informasi Manajemen Aset Bergerak di Pemerintah Daerah Kabupaten Sanggau*. Thesis. Teknik Informatika. Universitas Atmajaya. Yogyakarta
- Kusumawati, R, Irawan, MA, dan Purbasari, A. (2013). Pengaruh Perbandingan Jumlah Starter Terhadap Proses Fermentasi Wine Apel Menggunakan Nopkor MZ-11. *Jurnal Teknologi Kimia dan Industri*. (2)2: 226-232.
- Sa'adah, LIN. (2014). Karakterisasi Minuman Sari Apel Produksi Skala Mikro dan Kecil di Kota Batu. *Jurnal Pangan dan Agroindustri*. 3(2): 374-380.
- Tohar, M. (2007). *Membuka Usaha Kecil*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yulawati, S. (2008). *Analisis Strategi Pemasaran Obat Herbal Biomunos pada PT Biofarmaka Indonesia, Bogor*. Skripsi. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor.

Daftar Pustaka

- David, FR. (2006). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education – Prentice Hall.
- Dwiastuti, I. (2008). Analisis Manajemen Strategi Industri Energi Alternatif: Studi Kasus Biofuel. *Jurnal Ekonomidan Pembangunan*. 16(1): 21-33.
- Evans, JR dan Lindsay, WM. (2007). *An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*. Singapore: South-Western.
- Evelina, N, Handoyo, DW, dan Listyorini, S. (2012). Pengaruh Citra Merek, Kualitas Produk, Harga, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Kartu Perdana Telkom Flexi. *Diponegoro Journal of Social and Politic*. 2(1): 1-11.
- Febryan, F. (2010). *The Power of Selling: Memperlakukan Pelanggan sebagai Sahabat Sejati*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Khurniyati, MI dan Estiasih, T. (2015). Pengaruh Konsentrasi Natrium Benzoat dan Kondisi Pasteurisasi (Suhu dan Waktu) Terhadap Karakteristik Minuman Sari Apel Berbagai